

Vertrieb:

## **Multi Channel-Marketing und E-Commerce – Zwischen Aktionismus und Mehrwert**

**Das Internet belebt die Diskussion um den Multi Channel-Vertrieb. Handelsforscher Joachim Hurth untersucht anhand ausgewählter Multi Channel-Beispiele, inwieweit diese Strategie schon den Begriff „Vertrieb“ verdient, oder ob es sich eher nur um eine Mehrkanal-„Kommunikation“ handelt?**

### **ESSENTIALS**

- **Der multioptionale Konsument verlangt nach Multi-Absatzkanälen.**
- **Unternehmen sollten jedem Kunden den für ihn richtigen Absatzkanal bieten, um damit die Kundenbindung zu steigern.**
- **Die Kunden nutzen die Kanäle nicht alternativ, sondern parallel.**
- **Beste Voraussetzungen bieten vertikale Systeme, das heißt Unternehmen, die die Absatzkanäle über alle Handelsstufen hinweg kontrollieren (z.B. Händler die selbst produzieren oder Hersteller, die Handel betreiben).**
- **Ein weiteres Erfolgskriterium für Multi Channel-Aktivitäten wird in Zukunft die Fähigkeit zur Individualisierung der Informations- und Kommunikationsmittel sein (One-to-One-Marketing).**

### **FACHINFO**

- **Vertrieb**
- **Multi Channel-Management**
- **E-Commerce**
- **One-to-One-Marketing**
- **Erfolgskriterien**

### **AUTOR**

#### **Prof. Dr. Joachim Hurth**

promovierte an der Saarbrücker Universität bei Prof. Dr. Joachim Zentes. Bei der Globus Baumarkt-Holding war er als Marketingleiter tätig, bevor er als Professor für Handelsbetriebslehre an die Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel wechselte.

**Kontakt:** [j.jurth@fh-wolfenbuettel.de](mailto:j.jurth@fh-wolfenbuettel.de)

Mehrere Faktoren begründen für Unternehmen die Notwendigkeit, sich mit Multi Channel-Strategien zu beschäftigen:

- **Das Internet ist ein wachsendes Medium. Wie können die sich ergebenden Chancen genutzt werden? Ist es vorteilhaft, ein neues Unternehmen zu gründen um frei von den Zwängen bestehender Strukturen agieren zu können?**
- **Unabhängig davon, ob sich ein Unternehmen Erträge durch den Internet-Einsatz verspricht, wird es durch die veränderten Kundenwünsche und durch Aktivitäten des Wettbewerbs zumindest**

gezwungen, sich dem Thema zu stellen und Position zu beziehen. Künftig wird ein Viertel aller Handelsumsätze durch Online-Medien beeinflusst werden.

- Ist ein Unternehmen zu dem Entschluss gekommen, dass der Entwicklung aktiv begegnen werden sollte, stellt sich die Frage, wie das neue Medium in die bestehenden Absatzsysteme integriert werden kann. Ein Multi Channel-Marketing ist zu entwickeln. Dabei kann auch das bestehende Absatzkanalsystem auf den Prüfstand gestellt werden.

Der Vorstand der *Conrad.com AG*, *Franz Dillitzer*, ist sich „sicher, dass E-Commerce die Geschäftsform der Zukunft ist, die Kunden aber dennoch zusätzlich nach Ladengeschäften oder dem Katalog verlangen werden (o.V., 2000, S. 137).“ Das Internet wird vor allem ergänzend wirken, nicht ersetzend. Deswegen wird nicht reines E-Commerce sondern Multi Channel-Marketing die Aufgabe der Zukunft sein. Unter den acht bedeutendsten Web-Händlern Deutschlands ist nur noch ein echtes Start-up zu finden: *Amazon*. Als einzige neue Marke hat sich darüber hinaus *primus-online* von der *Metro* durchgesetzt. Die bedeutendsten Shops betreiben etablierte Marken wie *Otto*, *Quelle*, *Neckermann* oder *Tchibo*. Unter den Top Ten E-Tailern in Amerika sind sieben, die auch stationäre Geschäfte betreiben, z.B. *Wal Mart*, *Sears*, *Kmart* oder *Barnes & Noble*. In Großbritannien surfen 40 Prozent der Nutzer auf den Seiten großer Offline-Händler wie *Tesco*, *Argos* oder *WHSmith*.

Ob es sich bei den Internetumsätzen der Versender um Zusatzumsätze handelt, ist zugegebenermaßen umstritten. Der Anteil des Versandhandels blieb in Deutschland in den letzten Jahren trotz Internetboom relativ konstant. Andererseits berichten verschiedene Quellen von einer hohen Anzahl Neukunden im Netz:

- *JC Penney*, US-Versandhändler, hat 26 Prozent Neukunden gewonnen
- *Conrad Electronics* hat 60 Prozent Neukunden im Netz
- Bei *Quelle* werden 15 Prozent Neukunden angegeben
- 40.000 der 750.000 Online-Shopper von *Tesco* sind Neukunden

Letztlich ist es unerheblich, ob es sich um neue Umsätze oder um Substitution handelt. Jedes Unternehmen würde es schmerzlich empfinden, wenn in seiner Branche ein Anteil von angenommen fünf Prozent über das Internet realisiert würde und dieser Umsatz aufgrund der für den Kunden nicht vorhandenen Web-Einkaufsmöglichkeit verloren ginge.

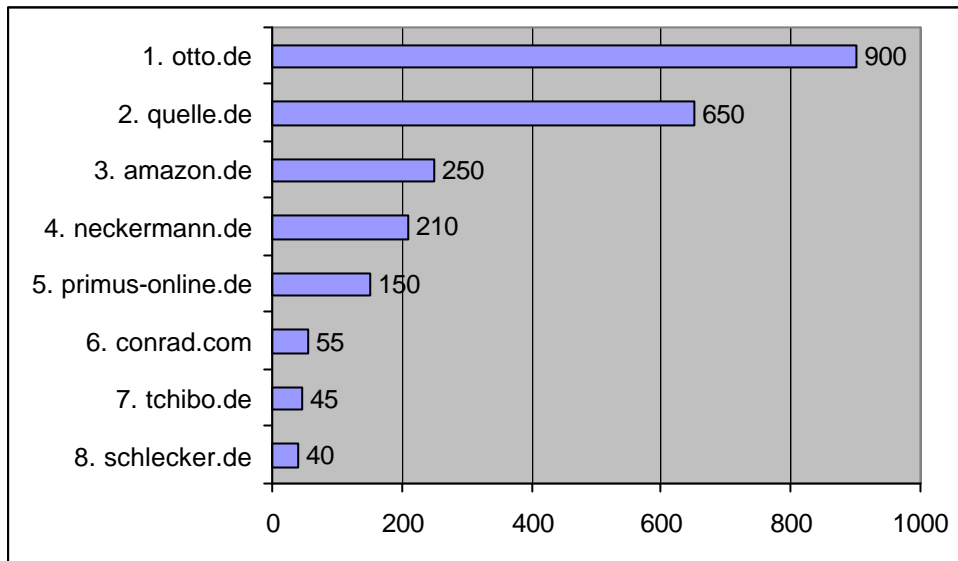


Abb. 1: Internethändler in Deutschland nach Umsatz in Mio. DM im Jahr 2000  
 Quelle: E-Business, Lebensmittelzeitung-Spezial Nr. 1, 2001

### Der Begriff Multi Channel-Marketing

Im heutigen Sprachgebrauch ist mit Multi Channel vor allem das Internet bzw. E-Commerce gemeint. Der Begriff Multi Channel impliziert aber eher die Nutzung mehrerer Absatzkanäle. Nach *Arnold* (1995, Sp. 34) ist ein Mehrwegabsatz durch die "gleichzeitige parallele Nutzung verschiedener Absatzwege" gekennzeichnet. Es handelt sich demzufolge um nichts Neues, sondern um den Versuch, unterschiedliche Kundengruppen mit unterschiedlichen Distributionskanälen zu erreichen. Ein klassisches Beispiel für ein solches Vorgehen sind Brauereien, die u.a. über vertraglich gebundene oder freie Gaststätten, über den Lebensmitteleinzelhandel, über Kantinen und/oder Kioske/Tankstellen vertreiben. Bei Einschaltung des Internets kann nicht automatisch von einem neuen Absatzweg gesprochen werden. Ein neuer Absatzkanal entsteht nur, wenn eine neue Institution in den Vertriebsweg aufgenommen wird. Ein Händler, der bereits Versandhandel betrieben hat, schafft mit dem Internet lediglich eine neue Kontakt- und Bestellform für den Kunden (der nun statt über Telefon oder Fax über Internet bestellt). Ein Händler, der bisher nur stationäre Läden betrieben hat, erschließt sich dagegen mit E-Commerce einen neuen Absatzkanal. Bei vielen E-Commerce-Arten handelt es sich lediglich um eine neue Kontaktform innerhalb des Absatzkanals Versandhandel. Strenggenommen müsste man bereits Telefon- oder Faxbestellung als E-Commerce bezeichnen, da ein Teil der Transaktion (nämlich die Bestellung) auf elektronischem Wege erfolgt. Wenn manche Unternehmen „E-Commerce“ gar in der Form betreiben, dass die Kunden nur die Möglichkeit haben, die Ware im Markt abzuholen, handelt es sich lediglich um einen neuen Werbeträger neben Fernsehen, Radio oder Zeitung. Der Geschäftsführer des Bundesverband des deutschen Versandhandels (BVH), *Dr. Thomas Steinmark*, ist denn auch der Meinung, dass das Internet „bis dato in der Regel eher ein neuer Bestellweg als ein neuer Vertriebskanal“ ist (*Vossen* 2001, S. 30).

Multi Channel-Marketing ist der Vertrieb von Produkten und/oder Dienstleistungen unter einem Markennamen über mehrere stationäre oder nicht-stationäre Vertriebskanäle überwiegend an Endverbraucher. Die Kanäle sind dabei miteinander verknüpft mit dem Ziel, positive Wechselwirkungen zu erzeugen (vgl. *Hurth*, 2001).

Aus Marketingsicht ist es geboten, nicht zu versuchen, „möglichst vieles über möglichst viele Kanäle“ zu vertreiben. Zielgruppengerechte Angebote in den verschiedenen Absatzkanälen und eine eindeutige Markenfokussierung sind erforderlich. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Markenbekannt-

heit auch im Netz einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Positive Effekte können nur entstehen, wenn in den verschiedenen Kanälen möglichst einheitlich aufgetreten wird. Es ist nur schwer vorstellbar, dass es *KarstadtQuelle* gelingt, mit seiner Vielzahl an Marken, Unternehmen und Betriebstypen marktseitige Synergien zu schaffen. Ganz zu schweigen von den Schwierigkeiten, die Befindlichkeiten aller Beteiligten ausreichend zu berücksichtigen. Erfolgversprechend erscheinen deshalb insbesondere Systeme, die mehrere Kanäle sinnvoll verknüpfen und dabei eine Marke pflegen, z.B. *Conrad Electronics* oder *Tchibo*.

Unter Berücksichtigung der getroffenen Abgrenzung und der genannten Argumente lassen sich aus Kundensicht folgende drei Kriterien für eine gelungene Umsetzung von Multi Channel-Marketing ableiten:

1. Die Marke muss trotz Mehrkanal-Absatz im Mittelpunkt stehen. Es darf nicht zu einer Vermengung von Marken und Kanälen kommen. Bei Vorhandensein mehrerer Marken muss für jede Marke des Unternehmens eine eigene Multi Channel-Strategie entworfen werden.
2. Notwendig ist eine integrierte Kommunikation in allen relevanten Kanälen. Der Auftritt der Marke in den verschiedenen Kanälen und Medien muss einheitlichen Gestaltungsprinzipien folgen. Das (innere) Bild der Marke muss konsistent bleiben. Auf die jeweils anderen Kanäle ist werblich hinzuweisen.
3. Es genügt nicht, die unterschiedlichen Absatzwege isoliert zu betrachten. Für die Kunden muss es möglich sein, die Angebote jedes Kanals in allen beliebigen Kombinationen zu nutzen. Die folgenden Beispiele zeigen die (künftigen) Möglichkeiten:
  - Herr D. informiert sich im Netz und vergleicht dort die Preise, er bestellt per Mail und holt die Ware am nächsten Tag im Markt ab. Da er nicht zufrieden ist, schickt er die Ware per Nachnahme zurück an den Webshop.
  - Frau T. lässt sich im Fachgeschäft beraten, nimmt den Katalog mit, ruft abends die Hotline wegen einer Rückfrage an und bestellt anschließend per Fax, die Lieferung erfolgt zum gewünschten Termin nach Hause.
  - Frau M. nutzt erst die Typenberatung, dann die virtuelle Anprobe im Netz zur Vorauswahl ihres neuen Kostüms, sie sendet eine E-Mail mit ihrer Auswahl an ihr Fachgeschäft, am nächsten Tag probiert sie die bereits bereitgelegte Ware dort an und kauft.
  - Herr Z. kauft die modischen Anzüge seiner Lieblingsmarke üblicherweise in seinem Fachgeschäft, darüber hinaus erhält er regelmäßig einen elektronischen Newsletter, der ihn über Auslaufmodelle oder Produkte 2. Wahl der selben Marke informiert, bei Gefallen fährt Herr Z. ins Factory Outlet und kauft dort ein.

## **Ausgewählte Multi Channel-Marketing-Beispiele im In- und Ausland**

### **Deutschland**

Kern des 10-Punkte-Wertsteigerungsprogramm von *KarstadtQuelle* mit dessen Hilfe die Rendite von unter 2 Prozent auf 4 Prozent gesteigert werden soll, bildet die Vernetzung der konzerneigenen Vertriebskanäle und Branchen in einem Multi Channel-Netzwerk. Die Strategie beschränkt sich in diesem Falle nicht auf eine Marke, sondern bezieht alle Vertriebsschienen des Konzerns mit ein, so die Online-Shops *quelle.de*, *neckermann.de* und *wom.de*, die stationären Händler *Karstadt*, *Wehmeyer* und die Versandhändler *Quelle* und *Neckermann*. Eine weitere, in diesem Falle retrograde Maßnahme zur Integration der virtuellen in die stationäre Welt, ist die Installation von E-

Service-Points in den Warenhäusern, in denen die Online-Kunden bei Bedarf Ware und Beratung erhalten. Parallel dazu werden Kiosk-Systeme installiert, die Online-Einkauf ermöglichen.

*Douglas* hat sich als künftigen Schwerpunkt die Weiterentwicklung der bisher stationären Einzelhandelsmarken zu Multi Channel-Marken vorgenommen. Der Vorstand vertritt die Auffassung, dass in Zukunft die Fähigkeit, Einkaufs- und Kontaktmöglichkeiten über mehrere Vertriebskanäle anbieten zu können, ein wichtiger Erfolgsfaktor sein wird. Sehr gelegen kommt dabei die Vereinbarung der namhaften Parfümproduzenten, nur Internetshops zu beliefern, die unter gleichem Namen stationäre Läden betreiben. Seit März 2000 ist *douglasbeauty.com* online. Inzwischen ist auch *douglas.de* im Netz. Im Gegensatz zu dieser „reinen“ Markenstrategie beteiligte sich der Unternehmensbereich *Phönix-Montanus* an der *buch.de internetstores AG*. Phönix tritt im Internet nicht unter eigenem Namen auf. Nach der Akquisition von *Thalia* sollen künftig alle Läden unter dieser Marke auftreten. Sehr deutlich tritt die Multi Channel-Strategie bei *Conrad Electronics* zu Tage. Das Unternehmen wirbt in seinem Werbe-Handzettel aktiv mit den verschiedenen Kontakt- und Absatzformen

- Filiale
- Internet (vgl. Abb. 2) und
- Katalog

*Conrad Electronics* betreibt 19 Filialen in Deutschland, erhält 3.000 Online-Bestellungen täglich und unterhält Online-Shops neben Deutschland in Frankreich, Niederlande, Österreich und der Schweiz. Conrad versendet außerdem 2,5 Mio. Kataloge jährlich.



**Shopping-Navigator**

Mit Conrad macht Shopping gleich dreimal Spaß.

- ▶ **Einkaufserlebnis pur** in einer unserer 19 Filialen: alles zum Anfassen und gleich Mitnehmen, inklusive persönlicher Beratung.
- ▶ **Shopping** rund um die Uhr im Internet unter [www.conrad.com](http://www.conrad.com) – die einzigartige Mischung aus Online-shopping, Information und Service. Hier finden Sie auch immer die aktuelle Beilage.
- ▶ **Conrad-Hauptkatalog** mit seiner faszinierenden Auswahl auf über 1200 Seiten – einfach per Bestellkarte, Fax oder Hotline bestellen.

## Abb. 2: Werbehinweis auf die Absatzkanäle von Conrad Electronics

Ein klassisches Beispiel für eine Mehrkanal-Absatzstrategie ist *Tchibo*. Der ehemalige Kaffeeröster vertreibt inzwischen in rund 40.000 Verkaufsstellen inklusive *Eduscho*. Neben den etwa 600 *Tchibo*- und 400 *Eduscho*-Filialen ist Deutschland flächendeckend mit Depots bei Partnerbetrieben versorgt: Supermärkte, Bäckereien und Lotto-Aannahmestellen. Darüber hinaus hat *Tchibo* eine eigene Kette in deren Läden Restanten vermarktet werden. Bestellen kann man per Telefon, Fax oder über *tchibo.de*. Der heutige Versandhandelsumsatz von ca. 400 Mio. DM macht etwa 15 Prozent des Nonfood-Umsatzes aus.

Eine ausgeprägte Kooperationsstrategie verfolgt *Otto*:

- Der *Otto*-Versandhandel kooperiert mit dem Supermarkt *Citti-Markt* der Kieler *Bartels-Langness*-Gruppe. Während *Otto* beim im April 2000 gestarteten Joint Venture *otto-supermarkt.de* für Kundenakquisition, Auftragsannahme, Kundenbetreuung und Zustellung zuständig ist, wickelt *Citti-Markt* die Warenbeschaffung und die Kommissionierung der 2.500 Artikel ab.
- *Obi* kooperiert mit *Otto* bei einem gemeinsamen Katalog und beim Webauftritt. 8.000 Artikel können per Internet, Katalog oder vor Ort bestellt werden.
- Bei *travelchannel.de* arbeitet *Otto* mit *Gruner + Jahr* aus dem Bertelsmann-Konzern zusammen. In Kooperation mit dem *Springer*-Verlag wurde ein Web-Portal für Frauen eröffnet (*Sheego.com*).
- *mytoys.de* gehört inzwischen zu 75 Prozent zu *Otto*.

*Otto* betreibt neben den Kooperationen eine Vielzahl eigener Shops. Neben *Otto.de*, *discount24.de* und *shopping24.de* haben die Spezialversender der Gruppe eigene Web-Auftritte, z.B. *Heine.de* und *Schwab.de*. Bedeutend sind daneben die Online-Umsätze der ausländischen Konzerntöchter *Eddiebauer.com*, *Spiegel.com* und *3Suisse.fr*. *Otto* hat im Jahr 2000 weltweit etwa 2,1 Mrd. DM über das Internet erzielt, davon ca. 700 Mio. DM über *otto.de*. In 10 Jahren sollen 20 Prozent des Konzernumsatzes über Internet generiert werden.

## Frankreich

Die Gruppe *Pinault-Printemps-Redoute (PPR)* verfügt über folgende Absatzwege:

- Stationärer Einzelhandel
  - Warenhäuser (*Printemps*)
  - Fachmärkte (Möbel: *Conforama*, Multimedia und Bücher: *Fnac*)
- Versandhandel
  - *Redcats*, u.a. mit *La Redoute*
  - *E-Commerce*

Die Verknüpfung der Absatzwege ist weit fortgeschritten: Die Kunden von *Conforama* können über das Internet erkennen, ob und in welchem der 170 Märkte die gewünschte Ware vorrätig ist. Danach kann online bestellt und geliefert werden oder die Artikel werden im Markt abgeholt. Der Kundennutzen besteht vor allem darin, dass der Kunde weiss ob ein gewünschter Artikel im nächsten Markt vorhanden ist. Ist das der Fall, kann er hinfahren und die Ware begutachten. Das Tochterunternehmen *Fnac* (Medienkaufhaus) nutzt für die Auslieferung der Web-Aufträge die Kaufhäuser

und Abholstellen der zum Konzern gehörenden Warenhäuser und Versandhändler. Es handelt sich um insgesamt 3.000 Abholpunkte landesweit.

### **England**

In England ist die Kontaktform TV-Shopping weit verbreitet. *Tesco* bietet deshalb Kunden, die keinen Internetzugang haben, die Möglichkeit, mit Hilfe einer Set-up-Box und einem Keyboard über das TV auf den Webshop zuzugreifen. Darüber hinaus gibt es Internet-Cafés in den Filialen des Lebensmittelhändlers.

*Tesco* hat das virtuelle und stationäre Netz bereits eng miteinander verzahnt. 750.000 Online-Shopper hat der Konzern. Mehr als 60.000 Bestellungen bearbeitet die Online-Tochter wöchentlich. Das Unternehmen agiert zwar selbständig, die Online-Umsätze werden aber den stationären Filialen zugerechnet. Ein Softwareprogramm stellt sicher, dass die Order automatisch an den nächstgelegenen Markt erfolgt und der Auslieferungsweg maximal eine halbe Stunde beträgt. Die Bestellungen werden im Markt kommissioniert. Weil die Kunden im Netz die gleichen Anforderungen stellen wie im stationären Geschäft, führt *Tesco* alle Artikel, die in den Märkten verfügbar sind, auch im Web (vgl. o.V., 2001, S. 40f.).

### **Fazit und Ausblick**

Letztlich geht es bei einer Multi Channel-Strategie darum, jedem Kunden den für ihn richtigen Absatzkanal zu bieten und dabei die unterschiedlichen Stärken zu verbinden. Damit reagiert das Marketing konsequent auf den neuen Kunden: der multioptionale Konsument verlangt nach Multi-Absatzkanälen. Diesen Anforderungen müssen die Unternehmen entsprechen. Ziel ist es, den Anteil der Kunden-Ausgaben im Unternehmen zu erhöhen („share of customer“) (vgl. *Zentes, Schramm-Klein*, 2001).

Mehrere Beratungsunternehmen weisen zu Recht darauf hin, dass die Kunden die Kanäle nicht alternativ, sondern parallel nutzen. Die Präsenz auf allen Kanälen heißt, für alle Kunden erreichbar zu sein. Sie trägt demnach zur Kundenbindung bei (vgl. *OC&C*, 2001, S. 2). Nach Untersuchungen von *Jupiter Research* nutzen 68 Prozent der Online-Shopper das Netz dazu,

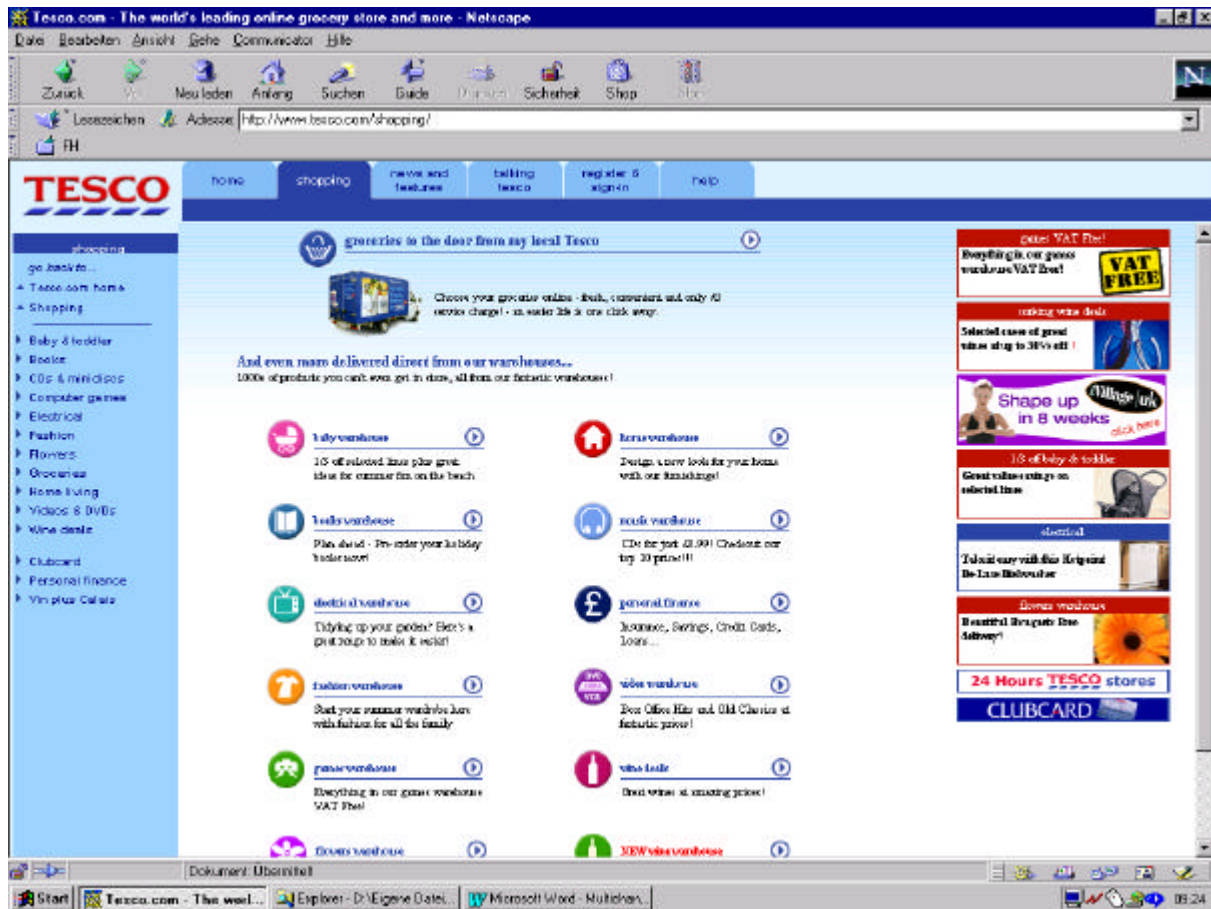


Abb. 3: Screenshot Tesco.com

gute Offline-Angebote zu recherchieren. Umgekehrt suchen 54 Prozent Informationen zu Artikeln im Laden, um sie später online einzukaufen.

Gute Voraussetzungen für integrierte Netzwerke haben vertikale Systeme. In diesen Fällen kontrollieren die Unternehmen den Absatzkanal über alle Handelsstufen hinweg. Bekannte Beispiele sind:

- Händler, die selbst produzieren oder Produktion in Auftrag geben: *H&M, Ikea*
- Hersteller, die Handel betreiben: *Esprit, Rosenthal*

In der Zukunft wird ein weiteres Kriterium zur Beurteilung von Multi Channel-Aktivitäten hinzukommen: die Individualisierung der Informations- und Kommunikationsmittel. Der Konsument begreift sich immer mehr als ein einzigartiges Individuum („Ich-AG“). Das Massenmarketing wird sich wandeln in ein One-to-One-Marketing. Im Online-Geschäft ist die Individualisierung aufgrund der technischen Möglichkeiten eher machbar als im stationären Geschäft. Jeder Kontakt dient der besseren Anpassung an die spezifischen Bedürfnisse des Kunden. Aufgrund des vernetzten Wissens über den Kunden werden spezifische Angebote in allen Kanälen möglich. Der Versandhändler sendet z.B. einen Spezialkatalog, weil der Kunde im Laden Saatgut eingekauft hat oder weil er auf der Website die Datei mit den Tipps zur Gartenpflege heruntergeladen hat. Voraussetzung für solche Angebote über Absatzkanäle hinweg ist eine zentrale Marketingdatenbank. Die vielfältigen Möglichkeiten werden aus zwei Gründen derzeit nicht ausgeschöpft: zum einen sind die informationstechnischen Voraussetzungen bei den meisten Unternehmen nicht gegeben, zum anderen haben bisher nur wenige



Marktteilnehmer die Kontrolle über den gesamten Absatzweg und die Kooperationsbereitschaft über Handelsstufen hinweg ist nicht weit genug fortgeschritten.

In *Abb. 5* werden ausgewählte Multi Channel-Strategien anhand der drei in Abschnitt 2 genannten Kriterien bewertet. *Conrad Electronics*, *Tchibo* und *Tesco* erfüllen die Anforderungen an eine Multi Channel-Marke am besten. Eine schlechte Beurteilung erhält *KarstadtQuelle*. Während bei *Douglas* der Unternehmensteilbereich *Parfümerie Douglas* durchaus eine Multi Channel-Marke darstellt mit klar positionierten Outlets und integriertem Webauftritt, erfüllen bei *KarstadtQuelle* unterschiedliche Marken unterschiedliche Funktionen. Die Warenhäuser von *Karstadt* sind als stationäre Anbieter bekannt, die Unternehmensteile *Quelle* und *Neckermann* dagegen als Versender. Eine Multi Channel-Marke, die in allen Kanälen zu den Marktführern gehört, ist nicht vorhanden. Ähnlich verhält es sich mit *Otto*. Zwar ist *Otto.de* der umsatzstärkste Webshop, im stationären Handel ist das Unternehmen aber vor allem mit Kooperationen tätig: im Baumarktbereich mit *Obi*, im Lebensmittelbereich mit *Citti*. In beiden Fällen wird im Web nur mit einem begrenzten Sortiment operiert. Im Falle von *Obi* stimmen die Preise im Netz und im Laden nicht immer überein. Aufgrund dieser Restriktionen wird die synergetische Verknüpfung der Kanäle aus Kundensicht immer begrenzt bleiben. Beispielsweise hatte der Kunde bis vor kurzem unter der Adresse *karstadt.de* lediglich die Möglichkeiten, den Online-Auftritt einzelner Häuser oder den Gruppenauftritt *karstadtquelle.com* zu besuchen. Nach Aussage des Unternehmens sollen die Konzernmarken auch weiterhin eigenständig am Markt auftreten. Immerhin ist das Online-Kaufhaus mit der für die Verbraucher weitgehend unbekanntem Marke *MyWorld* kürzlich in *Karstadt.de* umbenannt worden. Die Verknüpfung der Kanäle ist auch bei *Douglas* verbesserungsbedürftig, z.B. wird keine kostenlose Hotline angeboten. Zudem ist die Erreichbarkeit der Nummer zeitlich begrenzt. Darüber hinaus wird nur ein Teil des Sortimentes online angeboten. Insgesamt kann man aus dem Vergleich ablesen, dass die größten Defizite der aufgezeigten Multi Channel-Strategien bei der Verknüpfung der belegten Absatzkanäle bestehen.

Kriterium/ Unternehmen	<i>Otto</i> <i>Konzern</i>	<i>Douglas</i> <i>Parfümerie</i>	<i>Karstadt/</i> <i>Quelle</i>	<i>Conrad</i> <i>Electronics</i>	<i>Tesco</i>	<i>Tchibo</i>	<i>PPR</i>
Eine Marke	(+)	(+)	(-)	(+)	(+)	(+)	(-)
Integrierte Kommunikation	(-)	(+)	(-)	(+)	(+)	(+)	(-)
Verbindung der Ka- näle aus Kundensicht	(-)	(-)	(-)	(+)	(+)	(+)	(+)
<b>Gesamt-Beurteilung</b>	(+)	(++)	(-)	(+++)	(+++)	(+++)	(+)

*Abb. 5: Bewertung ausgewählter Multi Channel-Strategien*

Das Beratungsunternehmen *OC&C* kommt in einer aktuellen Studie zu ähnlichen Ergebnissen (vgl. *OC&C*, 2001, S. 8-9). Kritisiert werden insbesondere folgende Ergebnisse:

- Die Offline- und die Online-Sortimente unterscheiden sich häufig.
- Die Offline- und die Online-Preise unterscheiden sich häufig.
- Der Online-Auftritt wird in den stationären Geschäften zu wenig beworben.
- Das größte Defizit besteht beim integrierten Leistungsangebot über die Kanäle hinweg.



Abb.6: Scoring-Modell Multi Channel Retailing nach OC&C

Nach Meinung von OC&C scheuen sich die Unternehmen vor der konsequenten Umsetzung einer Multi Channel-Strategie, da sie eine Neustrukturierung der internen Prozesse erfordern würde. Der Vorsitzende der ECE-Geschäftsführung, Alexander Otto geht „davon aus, dass ... der innovative stationäre Einzelhandel alle Chancen hat, auch in der Zukunft erfolgreich am Markt agieren zu können – einige allein mit dem klassischen Geschäft, andere mit mehreren, einander ergänzenden Vertriebskanälen (Wallraff, 2000, S. 18).“ Dem sei hier widersprochen. Die größeren Chancen liegen bei den Unternehmen, die es schaffen, die neuen Absatzmöglichkeiten mit dem heutigen Geschäft zu verbinden und Synergien zu bilden. Also bei denen, die eine „echte“ Multi Channel-Strategie realisieren.

### Literaturhinweise

- Arnold, U.: Absatzwege, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 29-41.
- ATKearney: Brand Strategies in the Information Age, Beitrag zum World Economic Forum 1999.
- Boston Consulting Group (BCG): The Race for Online Riches, 2000.
- Hurth, J.: Multi-Channel-Marketing – Novum oder Phrase?, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2001, Nr. 9, S. 463-469.
- OC&C: Multi Channel Retailing. Der deutsche Einzelhandel steht noch am Anfang, Düsseldorf 2001.
- O. V.: Der Profit-Pionier, in: Markant HandelsMagazin, 2001, Nr. 6, S. 40-42.
- O. V.: Die Zukunft für den Handel liegt im Internet, Conrad.com AG, in: Absatzwirtschaft, 2000, Nr. 12, S. 136-138.
- Vossen, M.: Internet: Der große Umsatzschub bleibt aus, in: Lebensmittelzeitung, 08.02.2001, Nr. 8, S. 30.
- Wallraf, R.: Interview mit Alexander Otto, in: BAG Handelsmagazin, 2000, Nr. 11-12, S. 14-18.
- Zentes, J., Schramm-Klein, H.: Multi-Channel-Retailing – Ausprägungen und Trends, in: Hallier, B. (Hrsg.): Praxisorientierte Handelsforschung, Köln 2001.

© 2002 Verlagsgruppe Handelsblatt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Beitrags darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die gewerbliche Vervielfältigung bei Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.